

**GESTIÓN UNIVERSITARIA DEL  
CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN PARA EL  
DESARROLLO LOCAL SOSTENIBLE**



**Universidad 2020**

**12<sup>do</sup> Congreso Internacional  
de Educación Superior**

**CURSO 3**



# **GESTIÓN UNIVERSITARIA DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN PARA EL DESARROLLO LOCAL SOSTENIBLE**

**José Luis García Cuevas  
Maricela González Pérez  
Ramón Cabrera Miranda**



**GESTIÓN UNIVERSITARIA DEL  
CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN  
PARA EL DESARROLLO LOCAL  
SOSTENIBLE**

García Cuevas, José Luis

*Gestión universitaria del conocimiento y la innovación para el desarrollo local sostenible* / José Luis García Cuevas, Maricela González Pérez y Ramón Cabrera Miranda. – La Habana :Editorial Universitaria (Cuba), 1a. ed., 2020. – 57 pp.: bibliografía. – (14 x 21 cm.).

ISBN 978-959-16-4383-4 (PDF).

1. González Pérez, Maricela; 2. Cabrera, Miranda, Ramón; 3. Bernaza Rodríguez, Guillermo Jesús, coordinador; 3. Cuba, Ministerio de Educación Superior; 4. Colección de Ciencias Sociales; 5. Información y documentación.

II. Título

III. Curso 3: Universidad 2020: Congreso Internacional de Educación Superior, 12.

CDD 001 - Conocimiento

*Coordinador y editor:* Dr. C. Guillermo Jesús Bernaza Rodríguez

*Diseño de la cubierta:* Lic. Romanda Selman-Housein

*Editorial Universitaria.* Calle 23 esquina a F. No 565. El Vedado, La Habana, CP 10400, Cuba. Teléfono (+537) 837 4538. Web:

<http://eduniv.reduniv.edu.cu>

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode>



## **TABLA DE CONTENIDO**

Resumen.....	9
Autores.....	11
Objetivo.....	13
1. El desarrollo territorial en la CRES 2018 y los ODS 2030.....	15
2. Introducción al desarrollo local.....	17
3. Modelos de innovación. Adecuación al desarrollo local.....	23
4. La GUCID-LOCAL en el sistema de trabajo de la educación superior.....	27
5. La GUCID-Local. Visión territorial de la Universidad de Pinar del Río.....	33
6. La Estrategia de Desarrollo Municipal. Experiencias de Los Palacios.....	45
7. Lecciones aprendidas de buenas prácticas GUCID-Local.....	49
8. Conclusiones.....	53
Bibliografía.....	55



## Resumen

Se exponen conceptos básicos y consideraciones prácticas para la proyección del desarrollo económico y social a nivel local. A partir del enfoque de los Sistemas de Innovación, se analizan las características de la Gestión Universitaria del Conocimiento y la Innovación para el Desarrollo Local (GUCID-Local), su integración al sistema de trabajo de la educación superior y su proyección hacia la construcción de un Sistema de Gestión Estratégica del Desarrollo Local, de la Estrategia de Desarrollo Municipal y de un Sistema de Innovación Local. Se presentan las experiencias y buenas prácticas de una universidad, una provincia y un municipio, en base a una Plataforma Articulada de Desarrollo Integral Territorial (PADIT) y el papel de las entidades universitarias municipales. Ello representa iniciativas vinculadas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS 2030 de la ONU y a la proyección de la responsabilidad social territorial transformadora de la universidad de la Conferencia Regional de Educación Superior para América Latina y el Caribe CRES 2018.



## Autores



**José Luis García Cuevas.** Ing. Electrónico Universidad Técnica de Dresden Alemania. Dr. en C. Técnicas Universidad Técnica de Magdeburg Alemania. Profesor de Mérito de la Universidad Central de Las Villas UCLV. Académico de Mérito de la Academia de Ciencias de Cuba. 1980-1990 Vicerrector UCLV. 1990-1996 Rector UCLV. 1996-2004 Viceministro Ministerio de Educación Superior MES. 2004-2012 Director Ciencia y Técnica MES. Asesor del Ministro de Educación Superior. Desde 2013. Investigador en gestión universitaria del conocimiento, la ciencia, la tecnología y la innovación para el desarrollo, profesor de maestría y doctorado, con más de 50 presentaciones en eventos científicos nacionales e internacionales, 20 publicaciones y coautor de 5 libros en ese perfil.



**Maricela M. González Pérez.** Doctora en Ciencias Económicas por la UH y profesora titular de la UPR. Académica de Mérito de la Academia de Ciencias de Cuba. Presidenta del Consejo Científico de la Universidad de Pinar del Río. Asesora del rector. Miembro de la Junta Nacional de Acreditación. Miembro del grupo de expertos de la Red Nacional de Gestión Universitaria del Conocimiento y la Innovación para el Desarrollo Local. Con amplia experiencia en la gestión universitaria como vicerrectora por 21 años, la gestión de proyectos de investigación y en la docencia de postgrado y de pregrado. Ha presta-

do servicios como profesora en: Colombia, Bolivia, Venezuela, Angola y Ecuador. Es coautora de 7 libros, ha publicado más de 70 artículos científicos y ha dirigido más de 40 tesis de maestría y 11 de doctorado.

**José Ramón Cabrera Miranda.** Graduado de Licenciado en Psicología en el 2011, en la UPR. Vicepresidente del gobierno del municipio de los Palacios desde el año 2013. Cursó el Diplomado de Administración Pública para cuadros del estado en el año 2012. Realizó el seminario para presidentes y vicepresidentes de las asambleas municipales en el año 2013 en la escuela Níco López. Ha realizado varios cursos de postgrado sobre Técnicas de Dirección. Ha atendido durante un quinquenio el proceso de elaboración e implementación de la Estrategia de Desarrollo Municipal EDM del municipio Los Palacios con resultados favorables que constituyen una referencia nacional, vinculados en la última etapa a la Plataforma Articulada de Desarrollo Integral Territorial PADIT, implementada en 10 provincias con apoyo del PNUD.

## **Objetivo**

Analizar las vías para una efectiva articulación y contribución de la universidad al desarrollo socio-económico a nivel territorial.



# 1. El desarrollo territorial en la CRES 2018 y los ODS 2030

El tema de las relaciones universidad territorio ha sido abordado en las Conferencias Regionales de Educación Superior de América Latina y el Caribe (CRES), en La Habana CRES 1996 en relación con la pertinencia y calidad de la educación superior, en Cartagena CRES 2008 en relación con la responsabilidad social de la universidad, y en la CRES 2018 en Córdoba, Argentina en 2018, en el centenario de la histórica Reforma Universitaria de Córdoba.

Los Principios Declarativos de la CRES 2018<sup>1</sup> postulan que la educación superior:

- *“Es un bien público social-estratégico, un deber del Estado, un espacio del conocimiento, un derecho humano y universal...”*
- *“Es pertinente y con garantías públicas de procesos de aseguramiento de la calidad”.*
- *“Se define en su compromiso social, basado en la Responsabilidad Social Universitaria, la Responsabilidad Social Territorial y la Responsabilidad Social Territorial Transformadora”.*
- *“Responde a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS 2030) de forma integrada...”*

En cuanto a la cobertura y articulación como un área estratégica, la CRES 2018 se pronuncia por “procesos de descentralización, desconcentración de funciones, regionalización de núcleos académicos... políticas de acceso, permanencia y egreso... y supe-

---

1 La CRES 2018 se celebró en Córdoba, Argentina, en el centenario de la histórica Reforma Universitaria que ya entonces reclamaba la necesidad la necesidad de fortalecer la función social de la universidad. Un siglo después y en base al Plan de Acción 2018-2028 de la CRES, estos conceptos se pueden adecuar de forma pertinente a la GUCID-Local.

rar la tasa bruta de matriculación<sup>2</sup> del 50 %”, una meta retadora para la mayoría de nuestros países para el 2030.

La responsabilidad social universitaria con la transformación territorial, está vinculada a la universalización de la educación superior (Alarcón 2013), y debe responder con adecuaciones de forma integrada a los ODS 2030<sup>3</sup> (ONU 2015) y a los objetivos, metas y estrategias de la CRES 2018 (UNESCO-IESALC, UNC 2018), con garantía de calidad, pertinencia y sostenibilidad en el nuevo escenario de desarrollo local-municipal (Alarcón, 2016) (Saborido 2018, 2019).

---

2 El índice de cobertura es la proporción de estudiantes matriculados y aspirantes a ingresar en el sistema de educación superior. La tasa bruta de matrícula se da en relación con el grupo etario de 18-24 años CRES Plan de acción, p. 10.

3 El desarrollo sostenible se proyecta con gran integralidad en lo económicos, social y ambiental, pero también se consideran otras dimensiones como lo cultural, político, ético, tecnológico, institucional y lo **territorial**.

## 2. Introducción al desarrollo local

El concepto de desarrollo local (DL), al igual que todas las definiciones, evolucionan de acuerdo a como se producen los cambios históricos, las realidades sociales, económicas y políticas. Cada autor de acuerdo a su perspectiva ideológica asume una posición en relación los intereses económicos que puedan representar o a posiciones ideológicas sobre dichos conceptos. Por tal motivo y sobre todo a partir de 1990 ha proliferado la bibliografía y los autores que han tratado el tema, haciendo hoy prácticamente imposible abordarlos a todos, aunque su estudio evidencia como tendencia la coincidencia de variables, dimensiones y objetivos, principalmente en los últimos 20 años.

El análisis de conceptos publicados en los últimos 20 años, permite identificar los principales puntos de coincidencia y divergencia entre ellos.

Como elementos coincidentes entre los diversos autores se encuentran los siguientes:

- El DL contribuye a mejorar el nivel de vida y a la generación de empleo (Lazo, 2002; Tello, 2006 y Torres, 2015).
- El DL es un proceso activador de la economía y la sociedad, dentro de un territorio (Lazo, 2002; Sarmiento, 2015).
- El DL se refiere a un área geográfica específica (Tello, 2006; Bossier, 2006; Díaz y Ascoli, 2006).
- El DL está unido a los comportamientos, acciones e interacciones entre los actores (económicos, políticos y sociales) en la búsqueda de elevar el nivel de vida (Arocena, 1995; Coraggio, 2001, y Torres, 2015).

- El DL se concreta a partir de la gestión pública, con la intervención de diferentes niveles decisionales públicos (Alburquerque, 2007; Sarmiento, González y Pérez, 2015).
- Para lograr el DL es necesario la movilización de recursos tanto endógenos como exógenos (Arocena, 1995; Torres, 2015; Barreiro, 2000; Gallicchio, 2004; Bossier, 2006; Coraggio, 1996).
- El DL debe ser sostenible para que los sistemas de producción de bienes y servicios, perduren en el tiempo, para la satisfacción actual y futura de la sociedad (Lazo, 2002; Tello, 2006 y Torres, 2015).

Los aspectos divergentes son el resultado de la evolución del concepto de acuerdo a los cambios en el contexto histórico concreto donde fueron estudiados los procesos de DL, estando principalmente asociadas al sistema económico y social desde el que se visualizan los procesos de DL.

Existen marcadas diferencias entre países con sistemas de economía capitalista desarrollada donde la principal finalidad va dirigida a movilizar reservas locales para generar nuevas posibilidades de inserción competitiva en el mercado internacional; economías capitalistas en vías de desarrollo, donde las políticas neoliberales solo pretenden fomentar intervenciones socioeconómicas compensadoras para reproducir las propias estructuras; economías capitalistas subdesarrolladas con orientación social, que conciben al DL no como una alternativa sino como parte del desarrollo de su sistema económico y las economías en tránsito hacia el socialismo que emplean el DL como una palanca para su desarrollo.

Atendiendo al sistema socioeconómico las principales divergencias se identifican con relación a los siguientes aspectos:

- El rol que se le asigna al gobierno en la gestión pública del desarrollo local.
- Las dimensiones en las que deben promoverse procesos de DL.

- Los enfoques del DL, de arriba abajo o viceversa.
- La finalidad del proceso. Para algunos autores el objetivo principal es insertarse en las dinámicas de la competitividad internacional derivadas de la economía globalizada, para otros lo principal es la movilización de las potencialidades de las localidades tanto materiales como humanas para generar procesos de desarrollo que mejoren de forma sostenible la calidad de vida de todos y no de unos pocos.
- Rol asignado a los diferentes tipos de empresas.
- El tratamiento a los valores de equidad, justicia social, identidad cultural, está ausente en muchas de las conceptualizaciones.
- El destino de los excedentes que se generan a nivel local, si se ahorran o se invierten.
- El alcance del término local.

Sobre este último aspecto y aunque no es propósito profundizar en la discusión teórica sobre la relatividad del término local para denominar los procesos de desarrollo, con el ánimo de delimitar el espacio territorial que se ha tomado para trabajar se realizaron a continuación algunas acotaciones.

Se coincide con Torres (2015), cuando afirma que: Los orígenes teóricos del desarrollo local se encuentran ligados al debate y esclarecimiento de los conceptos de espacio y territorio que se establecieron dentro de la teoría económica, con el objetivo de determinar cuáles son los factores que tienen incidencia en la localización en el espacio de las actividades productivas y de servicios. (p.19 y 20)

Por lo anterior lo local no necesariamente tiene que coincidir con la división política administrativa establecida por los gobiernos en cada país, pues muchas veces estos marcos institucionales son inoperantes cuando se trata del diseño y gestión de cadenas productivas y de servicios que implican varios municipios o provincias con recursos e intereses comunes más allá de sus

fronteras administrativas o para el establecimiento de alianzas necesarias para favorecer procesos de desarrollo más amplios.

Sin embargo, desde el punto de vista de la gestión pública, la gobernabilidad de los procesos de desarrollo local pasa por la existencia de estructuras de gobierno con la responsabilidad, los medios y la autoridad otorgados por las leyes vigentes en cada país para proveerlos, por lo que es común asociar el término local al municipio.

De la discusión teórica sobre el desarrollo local se han extraído aquellos rasgos que en nuestra opinión debían estar presentes para promover procesos sostenibles de desarrollo y que compartimos desde la perspectiva cubana:

- Proceso dialéctico, dinámico, de ampliación de capacidades y oportunidades que conduce a la mejora de la calidad de vida de forma sostenible de todos los actores en un municipio, cantón, etc.
- Proceso que afecta, compromete e involucra componentes o dimensiones económicas, sociales, culturales, institucionales, políticas y naturales.
- Proceso que se basa en el cambio y la transformación de la realidad de partida en el mediano y largo plazo, pero que comienza a evidenciarse en el corto plazo por la manera en que el gobierno hace que participen los actores en el mismo.
- Proceso que se basa en la promoción de patrones de producción y consumo sostenibles.
- Proceso que debe ser liderado desde el gobierno local a partir de la autoridad moral ganada por la aplicación de sus prácticas como expresión de nuevos valores. Liderazgo compartido con los otros actores colectivos que representan los intereses públicos en el territorio.
- Proceso que se basa en el aprendizaje individual y colectivo de todos los actores para salir de las prácticas de supervivencia y dar paso al desarrollo.

- Proceso que descansa la toma de decisiones en la más amplia participación de todos los actores, sobre la base de la comunicación efectiva que genera diálogos que conducen a la concertación, confianza y transparencia, en función del bien de las mayorías.
- Como todo proceso requiere de planificación a corto, mediano y largo plazo, lo que supone visión estratégica y aplicación de conocimientos de todo tipo, buena información y sobre todo sujetos colectivos que puedan representar democráticamente los intereses de su población.
- Proceso que se basa en la inclusión social, la equidad, la justicia social y el respeto a la diversidad.
- Proceso complejo “*que requiere de aproximaciones interdisciplinarias, inter organizacionales, interniveles: nación, provincia, región, municipio; organizaciones de la sociedad, y de la política, y espacios de concertación socio política*” (Coraggio, 2004, p.8).
- Desde el punto de vista económico el proceso de DL debe lograr armonizar el tejido productivo atendiendo a la diversidad de formas de propiedad.
- Las instituciones de educación y de investigación enclavadas en cada territorio deben jugar un rol esencial en el apoyo a la gestión del DL por parte de los gobiernos.

Se coincide con Coraggio (2003), que propone al DL como una nueva forma de hacer economía, con otras lógicas económicas y sociales y otros tipos de relaciones muy diferentes a las recetas de los modelos neoliberales, en fin, otro tipo de desarrollo que rompe con los patrones de producción y consumo por décadas implementado por el sistema capitalista, otra lógica del desarrollo.

En Cuba la atención priorizada al desarrollo territorial y local se recoge en la Constitución de la República (Constitución 2019) y el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social 2017-2030 (PCC, 2017).



### 3. Modelos de innovación. Adecuación al desarrollo local.

A partir del análisis de la **literatura**, se considera la definición amplia de un sistema nacional de innovación (Lundvall 2015) *“The national innovations system is an open, evolving and complex system that encompasses institutions and economics structures. The quality of this elements and of the relationships between elements determine the rate and direction of innovation and competence building emanating from a combination of experience based and science basic learning”*.

Se asume el modelo de los sistemas de innovación (Lundvall 2000), en su concepción más amplia, más allá de la I+D, muy interactivo, con gran peso del conocimiento tácito y explícito, el aprendizaje y la formación de capacidades y el trabajo en redes (Lundvall 2010)<sup>4</sup>, como el más idóneo con sus adecuaciones para el desarrollo de un **sistema de innovación local (SIL)** en las condiciones de Cuba (Núñez 2013) (Díaz-Canel 2011) y de gran parte de nuestros países latinoamericanos y caribeños.

Para un SIL en las condiciones de nuestros países, se deben considerar sus características a nivel local como países en desarrollo, así como las fortalezas y debilidades en cuanto a gobernabilidad y cohesión social, nivel de desarrollo económico y social,

---

4 Science-Technology-Innovation mode (STI-Mode) is characterized by science approach-formalisation, explicitation and codification. Learning by Doing, Using and Interacting mode(DUI-Mode) refers to experience-based, implicit, embedded and embodied knowledge (Jensen, Johnson, Lorenz and Lundvall 2007).

vocación y eficiencia económica, cultura territorial, entre otros factores.

Se asume la innovación como un proceso social, con redes de actores o agentes, la participación del gobierno, el sector productivo, las comunidades, las universidades, los centros de investigación, las interfaces, el sistema educativo y de salud, la sociedad civil, las instituciones de crédito, los medios de comunicación y otros (Nuñez 2008).

Se plantea que innovar es aprender a generar y usar conocimientos, y a combinar y utilizar creadoramente conocimientos existentes para solucionar nuevos y viejos problemas y aprovechar las oportunidades que se presentan para avanzar en un desarrollo sostenible inclusivo (Lundvall 2000).

Como complemento se considera que gestionar conocimientos implica conectar el conocimiento pertinente con los problemas y oportunidades para el desarrollo.

Por tanto, un SIL requiere una efectiva conexión interna y externa, para lo cual los canales de interacción universidad-municipio resultan un elemento clave.

Es importante partir de una perspectiva conceptual de la GUCID-Local hacia los SIL.

En las condiciones de Cuba se prioriza el impacto de la educación superior sobre el DL (Díaz-Canel 2012), se aborda como un objetivo de trabajo específico (MES 2017) y se trabaja en base a una red-programa GUCID-Local con participación de prácticamente todas las universidades (Núñez y Hernández 2013).

Se concluye que la literatura recoge ejemplos de sistemas de innovación regionales (Núñez 2013) y casos puntuales de aplicaciones locales, pero hay pocas referencias a SIL en espacios mu-

nicipales y territoriales y menos sobre una proyección integrada de la universidad a los SIL para incrementar su aporte al desarrollo económico y social municipal.



## **4. La GUCID-LOCAL en el sistema de trabajo de la educación superior**

Al analizar las funciones de la ciencia, la tecnología y la innovación (CTI) en el modelo de desarrollo económico y social de nuestros países, es conveniente diferenciar para la universidad tres frentes de trabajo con características específicas (Lage 2012):

- El sector de la llamada “alta intensidad tecnológica”, como la biotecnología, las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) y otras.
- La innovación en todo el sistema empresarial y la administración pública, con predominio de una tecnología de media y baja intensidad.
- El desarrollo económico y social a nivel local, donde predomina la tecnología de baja intensidad.

A los efectos de la interacción con la universidad, debemos tomar en cuenta que en la alta tecnología predomina un modelo de innovación basado en la I+D (STI-Mode), pero que a nivel de todo el sistema empresarial y de la administración pública y más profundamente a nivel de un SIL, predomina el modelo más amplio de innovación (DUI-Mode), sin desconocer la importancia de una I+D pertinente.

Los objetivos de trabajo de las universidades pueden considerar los 3 frentes en diferentes proporciones, de acuerdo con las características de cada institución y de su entorno económico y social, pero se requiere una proyección de trabajo diferenciada para lograr impacto de la educación superior en el DL.

Ello supone avanzar en el desarrollo del modelo deseado de universidad:

- Humanista, moderna y universalizada; científica, tecnológica, innovadora y **desarrolladora**.
- Integrada a la sociedad, su sector productivo, **sus territorios y comunidades**.
- Comprometida con un **proyecto social avanzado**, inclusivo, próspero y sostenible

En la discusión sobre la “**vinculación**” como tercera misión universitaria (UNESCO 2008), tomando en cuenta los antecedentes regionales importantes como el concepto de extensión en la Reforma Universitaria de Córdoba 1918<sup>5</sup> nos lleva a defender como prioridad la integración pertinente de los procesos universitarios de formación, investigación y extensión, en función del desarrollo económico y social local.

En base a todo lo anterior se define un sistema de innovación local (SIL), como un sistema de trabajo articulado de actores locales: gobiernos, empresas, cooperativas, campesinos, sector privado, comunidades, sector educacional, instituciones de salud, sociedad civil innovadora, fuertemente conectados con actores provinciales, nacionales y extranjeros, capaces de proveer conocimientos, tecnologías y financiamiento y demás insumos para el DL (Núñez y Hernández 2013).

En el campo de la cooperación internacional existen oportunidades de apoyo al DL, que han sido aprovechadas aceptablemente por las universidades en su interacción con los municipios, pero se mantienen oportunidades no utilizadas.

---

5 La Reforma de Córdoba, Argentina en 1918, ya reclamaba la necesidad de fortalecer la función social de la universidad, su proyección al pueblo y la preocupación por los problemas nacionales. Un siglo después estos conceptos se pueden adecuar a los de la GUCID –Local.

Para ello es necesario establecer:

- ¿Cuáles son los agentes (actores) principales que actúan en la interacción universidad-municipio?
- ¿Cuáles son los determinantes (*drivers*) que actúan sobre los agentes principales?
- ¿Cuáles son los beneficios (económicos, sociales, intelectuales y otros) obtenidos por los agentes principales? .
- ¿Cómo evaluar el impacto de la educación superior sobre el DL?
- ¿Cuáles son los canales utilizados y su efectividad en la interconexión Universidad-Municipio?

En base a lo anterior se considera importante alcanzar los **resultados** siguientes:

- Incorporar profundamente la GUCID-Local al sistema de trabajo de la universidad, mediante el establecimiento a modo de innovación institucional, de un **objetivo estratégico de trabajo** universitario orientado a “Lograr impacto de la educación superior en el DL” con criterios de medida adecuados.
- Merecer como educación superior la condición de “**aliado estratégico**” en las políticas de desarrollo económico social territoriales, alcanzando coherencia entre las partes en base a principios como **integralidad, descentralización, participación, capacitación transformadora y otros**, en el trabajo conjunto en base a estrategias, programas, proyectos y planes concertados.

A los efectos de la construcción conjunta de un Sistema de Gestión Estratégica del Desarrollo Local (SGEDL) y de un SIL, que se expresen adecuadamente en la Estrategia de Desarrollo Municipal (EDM) que sirva de pivote al desarrollo económico y social local, la GUCID-Local debe responder adecuadamente las preguntas anteriores. A estos efectos profundizaremos en cuanto a los determinantes y los canales de interconexión.

Es muy importante establecer los **determinantes (drivers)** fundamentales que actúan como motivaciones sobre los agentes principales. Pudieran ser P Ej:

- Para la **Universidad**: El compromiso y responsabilidad social en correspondencia con su modelo institucional, y la oportunidad de elevar la pertinencia, calidad e impacto de sus procesos sustantivos.
- Para el **Municipio**: El apoyo estratégico y operacional para una mejor gestión estratégica del DL y la asesoría para un mayor acceso a fondos públicos, sectoriales e internacionales.
- También es muy importante identificar los principales **canales de interacción universidad-municipio** para el DL, su caracterización y efectividad. P Ej:
- Concertación de estrategias y acciones Universidad-Gobierno Provincial, en función de la implicación de la universidad en el DL de sus municipios.
- Asesoría, consultoría y participación de los centros de estudio y grupos de dirección y de desarrollo comunitario de las sedes centrales universitarias y sus unidades municipales, a los gobiernos locales en la elaboración e implementación de las estrategias, de desarrollo municipales y de los programas y proyectos de DL pertinentes.
- Participación de unidades universitarias municipales en los órganos de gobierno municipales y en las oficinas o entidades creadas para la gestión del DL.
- Capacitación participativa de los líderes y equipos de dirección, profesionales e innovadores municipales en función del DL.

Otros canales importantes pudieran ser:

- Elaboración de diagnósticos y prospectivas para el DL.
- Proyectos de innovación, desarrollo e investigación i+D+I conjuntos y por encargo y proyectos internacionales para el DL.
- Concertación y participación en redes locales y externas pertinentes en función del DL.
- Conferencias, talleres, seminarios, publicaciones y ferias en municipios para el intercambio de experiencias sobre DL.

- La participación de la universidad en el ordenamiento territorial municipal y en esquemas específicos con incidencia municipal.
- Apertura de carreras de pregrado en los Centros Universitarios Municipales.
- Apertura de programas de ciclo corto en respuesta de las necesidades del territorio.
- Desarrollo de actividades de capacitación tanto superación profesional como postgrado académico.

Es necesario contar con un buen **sistema de indicadores de DL** y definir un sistema de **indicadores de GUCID-Local** armonizado con los indicadores de desarrollo económico y social local, e incorporar los más importantes como criterios de medida en los objetivos de trabajo de la universidad.

A pesar de no contar aún con un sistema robusto de indicadores de DL y GUCID-Local, en la reflexión estratégica para la elaboración de la planificación estratégica 2017-2021 (MES 2017) se reconoce un **impacto apreciable** en el DL de una treintena de municipios

Como resultado de todo lo anterior en la planificación Estratégica el MES para el período 201-2021 quedó definido el objetivo No 6 en términos de: *“Lograr impacto de los procesos universitarios integrados sobre el desarrollo económico y social local, consolidando a la universidad como aliado estratégico de los gobiernos en la gestión estratégica del desarrollo local (GEDL) y en el logro de una sólida base económico productiva, en el escenario de las transformaciones en marcha en la gestión de gobierno”*.

Más allá de un grupo de indicadores y criterios de medida concretos, se plantea avanzar en el desarrollo de sistemas de gestión estratégica del desarrollo local, así como sistemas de gestión de la formación de profesionales, de capacitación municipal, de de-

sarrollo socio comunitario y de sistemas innovación local, orientados a sistemas de gestión local de la agroindustria, hábitat, energía, medio ambiente y gobierno en línea.

La educación superior se integra a profundidad en la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT). A continuación se expondrán las experiencias con visión territorial desde la Universidad de Pinar del Río (UPR) y desde el municipio Los Palacios.

## 5. La GUCID-Local. Visión territorial de la Universidad de Pinar del Río

En el Congreso de Educación Superior celebrado en Cuba, en el 2016, el ministro ratificaba que la universidad de estos tiempos debía ser una *“Universidad innovadora por un desarrollo humano sostenible... lo que sugiere una conexión directa entre los fines de la universidad y los proyectos de sociedad. En otras palabras, insistimos en la cualidad innovadora de la universidad para que ella pueda contribuir al progreso y al bienestar humano, al desarrollo social, sostenible e inclusivo. Las universidades son instituciones clave en los procesos de producción, difusión y uso del conocimiento relevante para el desarrollo. Ellas son determinantes en la provisión del potencial humano que el desarrollo sostenible reclama. Potencial humano significa no solo conocimientos, destrezas; también implica valores y actitudes”* (Alarcón, 2016).

Lo anterior implica importantes transformaciones en las universidades que afectan a todos los procesos claves, ya que es necesario trabajar más en el entorno donde se dan los problemas, de forma interactiva, implicando a todos los actores en el equipo, a partir de conformar redes de conocimiento e innovación con enfoques multi y trasdisciplinarios, donde se subordinen los modos tradicionales de hacer a la pertinencia e impacto en el desarrollo.

Para ello son necesarios en la universidad importantes cambios estructurales, como la creación de estructuras centrales para atender el tema, estructuras universitarias más cercanas a los problemas del DL, fortalecimiento de los grupos o centros de investigación que se conecten de forma permanente con empresas,

comunidades, organizaciones sociales, departamentos docentes transformados en unidades creativas, etc. También son necesarios cambios en la cultura organizacional, tanto en directivos como en profesores, para fomentar una cultura innovadora hacia sus procesos y hacia la sociedad, cambios en la planeación estratégica de las universidades que internalice objetivos y metas explícitas en función de la contribución al desarrollo social sostenible incluyente.

Las relaciones entre la universidad y la sociedad no pueden ser solo analizadas desde el proceso formal de titulación tanto en pre como en postgrado, esos son razones que han justificado y lo seguirá haciendo la existencia de dichas instituciones. Pero se trata de modificar las relaciones para transformar los procesos por los que transcurre la obtención de dichas titulaciones. Lo anterior implica el establecimiento de relaciones estables entre los intereses mutuos para el desarrollo de ambas partes. Ello supone vínculos de complementariedad en el uso de instalaciones, entrenamientos de estudiantes durante periodos de práctica y servicio social, la realización de consultorías, asesorías, solución conjunta soportada en proyectos de problemas, etc. Dicho en otras palabras una relación de ganar-ganar.

Esto último ocurre a través de múltiples canales de relación, dentro de los que se encuentran: movilidad de personal, contactos informales, relaciones contractuales para la transferencia de tecnologías diversas, convenios de colaboración, proyectos de I+D+i conjuntos, creación de parques tecnológicos, actividades diversas de capacitación sin fines de titulación, desarrollo de eventos científicos conjuntos, trabajo social comunitario, etc.

Dutrénit, De fuentes y Torres (2010, p.8) clasifican los canales de vinculación en cuatro tipos:

- Tradicionales.
- Canal de servicios
- Canal comercial
- Canal bidireccional.

En los tres primeros el flujo de conocimientos principalmente se da de las instituciones de investigación (universidades) hacia la sociedad y en la última el flujo de conocimientos fluye en ambas direcciones, siendo el más adecuado en los tiempos actuales, aunque no se descarta el uso de los restantes en combinaciones diversas.

En la promoción del cambio en las universidades hacia una cultura innovadora tiene una significativa influencia el liderazgo del rector y su equipo de gobierno. Liderazgo que debe expresarse en primer lugar en el ejercicio de un estilo de dirección ampliamente colaborativo y participativo que permita ir creando un ambiente innovador entre estudiantes, profesores y trabajadores, donde se logre el desarrollo de valores éticos y prácticos como: sensibilidad hacia los problemas de todo tipo presentes en el entorno, tolerancia hacia la diversidad de criterios y propuestas, capacidad para el trabajo en equipos y el dialogo con diferentes saberes, subordinación de los intereses individuales a los sociales, sacrificio, compromiso con la universidad, su territorio y país, apertura al cambio, entre otros, los que están en la base de la nueva cultura a construir.

Estos presupuestos han sido operacionalizados en la UPR de la siguiente forma:

- En correspondencia con lo planteado en la Conferencia Regional de Educación Superior 2018 se debe propiciar la “Apertura de carreras en función de las demandas y vocación actual y proyectada del desarrollo en el territorio de influencia directa de la universidad, que además ofrezca “..... una oferta de programas

tradicionales con nuevos programas de ciclo corto o de formación técnica, y donde la oferta de programas diurnos, presenciales, se expande para cubrir modalidades vespertinas, on line o mixtas, abre posibilidades de acceso a estudiantes de menores calificaciones o que tienen que combinar estudio y trabajo” (CRES, 2018 p.27)

- En la UPR se han incorporado las siguientes opciones en respuesta a las demandas del territorio: Apertura del colegio universitario en la sede central y en los Centros Universitarios Municipales (CUM) con estudiantes de duodécimo grado con vocación para el ingreso a carreras pedagógicas y de agronomía, formándose más de 400 estudiantes en los últimos 3 años. Apertura de 7 programas de ciclo corto en especialidades pedagógicas y propuesta de un programa para formar un Gestor del Desarrollo Local Sostenible, que debe iniciar en enero 2020. Apertura, en la modalidad de Curso por Encuentros y/o a distancia de carreras pedagógicas en todos los CUM, así como de Agronomía, Gestión Sociocultural para el Desarrollo y Contabilidad en una parte de ellos.
- Adecuación anual del currículo de las carreras tradicionales, que se estudian en la sede central a las demandas del entorno, incorporando, modificando o eliminando contenidos en función de las necesidades del desarrollo local por una parte, expresadas en las estrategias de desarrollo de largo plazo, y por la otra el desarrollo de la ciencia y la tecnología a nivel nacional e internacional. Lo anterior se garantiza en la UPR con la realización cada año de un activo en el mes mayo-junio, del colectivo de cada carrera con los organismos de la producción y los servicios afines para diseñar el currículo propio a trabajar en el próximo curso escolar y de esta forma incidir en la entrega de un graduado con conocimientos más cercanos a las necesidades de su futuro puesto de trabajo.
- Capacitación de los profesores a través de cursos y trabajo metodológico para el empleo de métodos de enseñanza activos, que doten a los estudiantes de las herramientas metodológicas para que se conviertan en protagonistas de su proceso de aprendizaje, lo que es importante no solo para su trayecto por la universidad sino para continuar aprendiendo durante toda su vida.

Cada año en el plan anual de capacitación del claustro se programan diversas actividades, las que le son planificadas por el jefe de departamento a los profesores en su plan de resultados en correspondencia con la preparación demostrada.

- Como parte de cada uno de los planes de estudio en las carreras del curso diurno se planifica la vinculación de los estudiantes con su futuro entorno profesional desde los primeros años, en escenarios productivos o sociales certificados, bajo la orientación de profesionales de la producción o los servicios debidamente preparados y la guía de un profesor de la universidad, lo que ha permitido no solo llevar a la práctica sus conocimientos sino principalmente aprender del régimen laboral en que deberá insertarse, sus particularidades, transformaciones, disciplina, etc. En muchos casos se logra la vinculación de los estudiantes cada año a los mismos escenarios de manera que pueda tener un mayor rendimiento en sus aportes y además llegar hasta la realización del proyecto de investigación para la presentación de su tesis de graduación. De manera particular se ha trabajado en vincular a los estudiantes en entidades de su territorio en coordinación con los CUM, principalmente en la etapa de trabajo de diploma para que realicen sus tesis vinculadas a la solución de un problema de desarrollo de su localidad, logrando que más del 80% de las tesis cumpla con esta aspiración.
- Otra de las transformaciones realizadas ha recaído en el sistema de gestión de la investigación. Para ello se han reformulado las líneas de investigación, a partir de las demandas y prioridades del territorio y el país, así como se está implementando un enfoque de gestión integrado, que significa que alrededor de estas se nucleen los profesores y estudiantes de las diferentes carreras y facultades para el desarrollo de proyectos de investigación a ciclo completo con carácter multi e interdisciplinario en vínculo directo con los posibles beneficiarios de los resultados que se obtengan, bajo la coordinación de un líder científico apoyado en un grupo de expertos. Estas líneas le dan sustento además a los programas de doctorado, maestrías y especialidades.
- Fortalecimiento de los Centros de Estudio a partir de un proceso de integración de los mismos por área del conocimiento, para

elevar su potencial científico, visión inter y multidisciplinaria y su contribución al desarrollo de la universidad y el territorio.

- Como mecanismo de vinculación Universidad –Sociedad se ha trabajado en la potenciación y estimulación entre los profesores de las posibilidades de la universidad para la prestación de servicios científico técnicos de alto valor agregado de gran utilidad en un entorno como el de la provincia poco demandante de nuevo conocimiento. Para ello el dispositivo que representa el Centro Internacional de la Habana (CIH) ha trabajado tanto en la motivación de los profesores, como en su capacitación e identificación de la cartera de servicios y su socialización a las instituciones de la provincia, con crecimiento sostenido de los servicios e ingresos en los últimos tres años.
- Empleo del enfoque sistémico en la gestión de los procesos universitarios, compartido por todos los directivos, en el entendido que si bien son independientes, su salida a la sociedad debe ser integrada. De manera que se logre en cada escenario vincular acciones de investigación, con acciones de formación a nivel de pre y postgrado, relaciones internacionales, rescate de tradiciones culturales, deportivas, recreativas, etc, que tengan un impacto en las personas y sus condiciones de vida y trabajo, desde la atención a los problemas que presentan en toda su complejidad.
- A partir de finales de 2016, una vez diseñadas y aprobadas las estrategias de desarrollo local en la mayoría de los municipios de la provincia, correspondía a los gobiernos desplegar todo un sistema de acciones para llevar las proyecciones a la práctica. De aquí que el papel de la UPR, también debía transformarse, poniendo ahora todos sus procesos y estructuras en línea con la implementación de las Estrategias de Desarrollo Municipales (EDM) y Provincial (EDP). Se diseñó lo que se denominó nuevo Sistema de trabajo para el desarrollo local sostenible GUCID-DLS, que se basó en la incorporación de todos los Centros de Estudio y departamentos de la sede central al proceso, constituyendo el mismo una oportunidad para transferir una buena parte de los resultados y conocimientos científicos que la universidad atesora, esta etapa se ha caracterizado por:

- El centro coordinador de todas las acciones a desarrollar sede central–municipio es el CUM, el que actúa como una unidad interface que articula las necesidades de conocimientos y tecnologías derivadas de la EDM y las estrategias empresariales, con las instituciones que puedan satisfacerlas.
- La etapa por tanto se ha caracterizado por la ejecución de múltiples acciones GUCID-Local con la participación de profesores y estudiantes de las diversas especialidades de la universidad.
- Realización de acciones de capacitación a directivos y profesores de todas las carreras sobre el tema del desarrollo local sostenible, con vistas a la comprensión del rol de cada uno en este proceso y su materialización en el desempeño.
- Incorporación del tema del desarrollo local sostenible en el currículo propio de varias carreras y a nivel de postgrado. En este sentido se destaca la incorporación del tema en los Diplomados para cuadros, el diseño de varios diplomados, la incorporación en la salida de la Maestría en Dirección, entre otras.
- Creación de un grupo de trabajo en el departamento de I+D+i de la Vicerrectoría de investigación y Posgrado (VRIP), que actúa de enlace entre los CUM y sus necesidades y las diversas áreas de la sede central.
- Creación del Centro de Apoyo al Desarrollo Local (CADEL), subordinado al Centro de Estudio de Dirección, Turismo y Desarrollo Local (CE-GESTA) y articulado con el Centro de Desarrollo Local (GEDEL) subordinado al Gobierno en al marco de la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral territorial (PADIT).
- Asignación de responsabilidades a las vicerrectorías y departamentos que atienden los procesos, tanto claves como de apoyo en la sede central.
- Identificación en cada municipio de escenarios piloto o de referencia para concentrar las acciones de gestión universitaria del conocimiento y la innovación en función de su desarrollo.
- Realización de jornadas GUCID-Local mensuales en cada municipio.

- Seguimiento y control del sistema en el consejo de dirección de la universidad a partir de la presentación de informe de resultados por parte de la vicerrectoría en el mes de febrero de cada año, informes de seguimiento en junio y las rendiciones de cuentas de los decanos y directores de CUM.
- Atendiendo a que, “...cualquiera sea el ordenamiento institucional y los recursos que emplee un sistema educativo, su calidad no podrá ser mejor que la de sus profesores” (OREALC-UNESCO, 2013: 13), entonces gran parte de los esfuerzos deben enfocarse en la formación de profesores para mejorar el nivel del sistema escolar”. (CRES, 2018 p.51), se ha estado implementando un sistema de preparación de los profesores para habilitarlos en la cultura de la innovación para desempeñar sus diversos roles, a la vez que el tiempo y los recursos necesarios para las actividades de vinculación están contenidas en sus planes de resultados, ya que las jornadas GUCID-Local están incluidas en el plan anual de actividades de la UPR.
- Las actividades de vinculación con el entorno están incorporadas en la Planificación estratégica y operativa de la UPR, con un objetivo específico y sus criterios de medida (Objetivo 6), así como criterios de medida en otros objetivos, en el plan anual de actividades y consecuentemente en los planes mensuales.
- Se ha trabajado también en la formación de redes de diferente naturaleza (socio-técnicas, de conocimiento, de innovación, etc) y en la formación de los sistemas de innovación local o entornos locales de aprendizaje, con el propósito de establecer alianzas con universidades y centros de investigación de la misma provincia, de otras provincias y de otros países para hacer llegar a los escenarios, los conocimientos que sean necesarios para atender la solución integral de sus problemas y que la universidad gestora no posee, elaborando proyectos internacionales que además de lo anterior también pueden aportar recursos financieros a ambas partes.

La práctica ha demostrado que muchos de los problemas en instituciones gubernamentales, empresas o de las comunidades, no requieren de nuevo conocimiento para su solución, que con los

conocimientos existentes es posible resolverlos, siempre que se sepan gestionar y adecuar a cada contexto. Esta es la oportunidad que tienen aquellas universidades, como la nuestra, que sin tener fortaleza en la producción de nuevos conocimientos de tipo básico, pueden tener impactos importantes en la sociedad, utilizando adecuadamente el conocimiento disponible por parte de estudiantes y profesores. Las universidades pueden incidir en la realización de innovaciones sociales inclusivas de tipo incrementales, a través de la realización de capacitaciones, asesorías, consultorías, servicios científico técnicos diversos, etc, tal y como lo ha demostrado la UPR en estos años.

Como resultado del trabajo desarrollado en los últimos tres años por la universidad en el territorio se pueden mencionar los siguientes:

- Un incremento importante del reconocimiento de la universidad y su rol en la sociedad por los gobiernos y el Partido Comunista de Cuba (PCC) a nivel municipal y provincial.
- Incremento de la transferencia de tecnologías, actividades de capacitación, y asesoría a gobiernos, empresas y comunidades.
- Incremento de la inserción de estudiantes de los curso diurnos en proyectos y actividades en función del desarrollo local (DL).
- Incremento de los proyectos de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local (IMDL) aprobados y en ejecución en los municipios con asesoría de la universidad y sus aportes a los fondos de los gobiernos. Estos proyectos han generado la producción de bienes y servicios, tanto para la sustitución de importaciones como para la población.
- Fortalecimiento del trabajo comunitario integral, habiéndose contribuido a la solución de algunos de los problemas más urgentes identificados en los diagnósticos.
- Apoyo en la paulatina conformación de los sistemas locales de innovación (SIL) y los sistemas locales de capacitación (SCL), a la medida de las particularidades y potencialidades de cada territorio.

- Incremento de la vinculación a redes locales, provinciales y nacionales que hagan llegar al municipio los conocimientos necesarios tanto por los SIL como por el SCL.
- Incremento del financiamiento que llega al municipio a partir del acceso a fuentes no tradicionales para financiar proyectos de desarrollo económico y/o social.
- Incremento de las tecnología transferidas (innovaciones de producto o servicio, proceso u organizacionales).
- Alcanzar mayor coherencia entre la formación de la fuerza de trabajo calificada y las necesidades y posibilidades del territorio.
- Como resultado del trabajo conjunto GUCID – PADIT, se elaboraron las bases del sistema de trabajo para la gestión estratégica del desarrollo municipal y provincial, que contiene las guías metodológicas para el diseño y gestión de estrategias de desarrollo municipal y provincial.
- De conjunto con el Ministerio de Economía y Planificación (MEP), el Ministerio de Finanzas y Precios y el Instituto Nacional de Investigaciones Económicas, se diseña un procedimiento para la gestión del financiamiento del desarrollo local a escala municipal en Cuba.
- Se desarrollan seminarios metodológicos en todas las provincias del país sobre el contenido de estos tres resultados metodológicos.
- Se han diseñado 3 instrumentos para monitoreo participativo e integrado de estrategias de desarrollo y se ha diseñado, aprobado y está en implementación el Centro GEDEL del Consejo de la Administración Provincial (CAP) y el proyecto CADEL (de CE-GESTA).
- Se han mapeado polos productivos de interés provincial (sector agropecuario y turístico) y municipal (Los Palacios, Consolación del Sur, Pinar del Río y Guane).
- Se desarrollan 5 nuevos emprendimientos donde se producen iniciativas de cofinanciamiento.
- Se logra que 7 organismos provinciales posean proyectos de IMDL en ejecución.

- Se han fortalecido las alianzas entre proyectos y programas de cooperación internacional (PMA, PIAL, BASAL, PALMA, PRODEL, FORGEC, entre otros).



## **6. La Estrategia de Desarrollo Municipal. Experiencias de Los Palacios**

En La Provincia de Pinar del Río se desarrolla un proceso de implementación de herramientas para la gestión local del desarrollo, involucrando a decisores a escala de provincia en la conducción de los diferentes actores municipales, en un intento de materializar la necesaria relación multinivel para la construcción de las estrategias de desarrollo municipales (EDM), como “*instrumento guía*” para la toma de decisiones a escala territorial.

Este proceso ha permitido institucionalizar experiencias y asimilar la concepción de la gestión de desarrollo del territorio, permitiendo que se disponga de algunas experiencias en la coordinación horizontal de proyectos, procesos de desarrollo local y en la articulación de la cooperación internacional que contribuyen al desarrollo territorial; constituyendo en sí capacidades de articulación, coordinación y construcción de alianzas para desarrollar procesos endógenos, importante referencia como punto de partida para el proyecto PADIT en la provincia.

En el municipio de Los Palacios se impulsa la visión de la articulación interactoral, multinivel e interterritorial desde la complejidad del desarrollo, a partir de la introducción de una nueva herramienta de planificación, facilitación y coordinación, que considera la dimensión global del desarrollo territorial: El Programa de Desarrollo Integral Municipal (PDIM).

La implementación de las acciones previstas en los PIDM exige lograr importantes niveles de coordinación entre las entidades representadas en el territorio, sin importar niveles de subordinación ni escalas estructurales. Para ello el Gobierno local deberá desarrollar capacidades para la dinamización socio-económico del territorio, la gestión de los nuevos instrumentos económicos, a partir de una nueva visión de sus capacidades técnicas y gerenciales, requiriendo asumir los desafíos del desarrollo local, donde aún persisten barreras culturales, institucionales y de falta de financiamiento.

El municipio cuenta con un grupo de desarrollo local liderado por el Consejo de la Administración Municipal (CAM) en el cual participan instituciones públicas, actores académicos, actores municipales, diferentes direcciones ministeriales y organismos; así como los actores de la sociedad civil. Dentro de ellos se destaca por su rol de asesoría y capacitación el CUM y CE-GESTA.

A partir de la elaboración e implementación de la estrategia de desarrollo local del municipio y su programa integral de desarrollo son significativos los avances alcanzados en el territorio orientados tanto a la solución de problemas con impacto en la vida económica y social del territorio como en el aprovechamiento de las oportunidades derivadas de la geografía y los recursos naturales presentes en el mismo, todo lo que ha incidido en la elevación de la calidad de vida de la población y en la satisfacción de los pobladores con la gestión de su actual gobierno.

Para lo anterior ha resultado esencial la aprehensión por los actores del municipio de habilidades para la gestión de fuentes de financiamientos tanto internas como externas, y la elaboración de proyectos de inversión.



## 7. Lecciones aprendidas de buenas prácticas GUCID-Local

En el campo de estudio de la GUCID-Local y el desarrollo de SIL se pueden plantear como **contribuciones** las siguientes:

- 1.- El desarrollo de un **modelo** de sistema integrado de GUCID-Local, propio pero flexible y generalizable con adecuaciones a diferentes municipios.
- 2.- La conveniencia de incorporar el modelo y las herramientas y procedimientos relacionados, como objetivo de trabajo y en el sistema de dirección de la educación superior y de cada universidad.
- 3.- La importancia de contar con un paquete de **canales** de interacción universidad-municipio, pertinente y en perfeccionamiento continuo, como elemento importante de un SIL.

Se identifican como **insuficiencias** frecuentes en la construcción de un SIL:

- La aun limitada efectividad de la GUCID-Local y su impacto solo en una parte de los municipios, por debajo de las potencialidades y las necesidades.
- La insuficiente generalización adecuada de las buenas prácticas de interacción universidad-municipio y en la gestión local de la agroindustria, la vivienda y el hábitat, de la energía y el medio ambiente y otros.
- El no contar con un sistema pertinente de indicadores de impacto de la GUCID-Local bien articulado con indicadores de DL e indicadores específicos por municipio.
- La limitada formación de profesionales en las unidades universitarias municipales y en la implicación de los estudiantes de las sedes centrales en sus municipios.
- La débil articulación entre la capacitación de los líderes y la de sus equipos de dirección locales.

- La insuficiente articulación de los proyectos de desarrollo socio comunitarios con los proyectos de desarrollo económico, en el marco de programas de desarrollo.
- El insuficiente aprovechamiento de nuevas oportunidades para el DL, por reminiscencias centralistas y resistencia al cambio a nivel local, territorial y superior.

Por sus implicaciones prácticas, se desarrollan las **estrategias y acciones universitarias** siguientes:

- Reafirmar la necesidad de contar con algún tipo de unidad universitaria municipal y potenciar sus nuevas funciones (Alarcón 2013) en base al paradigma de lograr impacto en el DL, en términos e asesoría y capacitación para la creación de capacidades de gestión, gestión de la superación, el conocimiento, la innovación y de proyectos, además de la formación de profesionales en y para el municipio (García 2013 y 2014).
- Diversificar y flexibilizar la formación de profesionales en y para los municipios, en base a programas universitarios más cortos y prácticos y programas de educación superior de ciclo corto en perfiles determinantes para el DL.
- Crear canales de comunicación directa entre los gobiernos locales y los jóvenes del municipio que estudian en las universidades y otras instituciones en las cabeceras provinciales o en la capital, para facilitar su implicación en el DL.
- Complementar mejor la superación de los cuadros y líderes en diplomados y especialidades, con la capacitación de sus equipos de dirección en los municipios, y perfeccionar el seguimiento a las aplicaciones de las tesis que constituyen innovaciones organizacionales importantes.
- Completar un sistema de indicadores de la GUCID-Local, articulado con el sistema de información estadística para la educación superior, así como con los indicadores de DL e indicadores propios del municipio.
- Ampliar la realización de cursos y talleres para el intercambio de experiencias, la generalización adecuada de buenas prácticas y propuestas de canales nuevos y mejorados de interacción universidad-municipio y el trabajo en redes para el DL.

- Ampliar las investigaciones empíricas sobre la GUCID-Local y la construcción de SIL efectivos para elevar el impacto de la educación superior en el desarrollo socioeconómico local con aportes teóricos a este campo del conocimiento.
- Integrar los proyectos i+D+I, la formación, capacitación y posgrado en una pirámide a la medida de las necesidades del DL.
- Aprovechar los resultados de innovaciones estratégicas de las universidades y centros de investigación en función del DL.
- Desarrollar en los profesores universitarios la cultura de la innovación y el conocimiento de las especificidades del DL.



## Conclusiones

El desarrollo local debe ser necesariamente sostenible, en lo económico, social, ambiental y cultural. Debe ser también inclusivo con participación protagónica de la población y con soluciones efectivas a sus necesidades.

El desarrollo local debe tener en cuenta la heterogeneidad económica, social y cultural intramunicipal e intermunicipal, así como las relaciones con la provincia y la planificación nacional y sectorial.

El desarrollo local debe ser liderado por los respectivos gobiernos, con cohesión social y gobernabilidad, integralidad en las estrategias y programas, enfoque de desarrollo endógeno, autogestión y cogestión, participación ciudadana y comunitaria y aprovechamiento de las oportunidades.

Una interconexión efectiva universidad-municipio es vital para el desarrollo local. Los “beneficios” obtenidos son apreciables y justifican las inversiones por las partes.

Los gobiernos locales aprecian especialmente la contribución de la universidad a la gestión estratégica del desarrollo local, a la elaboración e implementación de estrategias de desarrollo municipales y a la gestión efectiva de proyectos con colaboración externa que aportan recursos para el desarrollo local.

La integración interna y externa y las redes de conocimiento e innovación con los agentes pertinentes de las universidades y del entorno municipal, es determinante para el desarrollo local.

La capacitación y la formación de capacidades de aprendizaje, así como el desarrollo de competencias gerenciales en los gobiernos locales, resultan vitales en el desarrollo de un sistema de innovación local.

## Bibliografía

- Albuquerque, F. (2007). *Desarrollo local en América Latina: Oportunidades y desafíos para el trabajo decente*. Ginebra Suiza: Documento de trabajo OIT, 63 (p.6, 17, 22).
- Alarcón, R. (2013). “Hacia un mayor impacto de la educación superior en el desarrollo económico y social local”. En Revista Nueva Empresa-Universidad y Desarrollo Local, Vol. 9, No. 3, pp. 3-9.
- Alarcón, R. (2016). Conferencia inaugural Congreso de Educación Superior. Palacio de las Convenciones. La Habana. Cuba
- Arocena, J. (1995). Centralización y descentralización territorial en Desarrollo Local, un desafío contemporáneo. Nueva Sociedad, p.29-30
- Barreiro, F. (2000). *Desarrollo desde el territorio. A propósito del Desarrollo Local* Universidad Autónoma de Barcelona, p.11. Consultado el marzo 2014.  
<http://biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/Barreiro.pdf>
- Bossier, S. (2006). *¿Hay espacio para el desarrollo local en la globalización?* Revista OIDLES 1(52). Consultado en mayo 2016.  
<http://www.eumed.net/rev/oidles/index.html>
- Casas, R. (coordinadora) (2001). La formación de redes de conocimiento. Una perspectiva regional desde México. Instituto de investigaciones sociales, UNAM / ed. Anthropos, Barcelona.
- Constitución de la República de Cuba [Const.]. (10 de abril de 2019). Gaceta Oficial No. 5 Extraordinaria. Recuperado de <http://www.vanguardia.cu/images/materiales/gobierno/constitucion/constitucion-de-la-republica-de-cuba.pdf>
- Coraggio, J. (1996) *La agenda del Desarrollo local*. Ponencia presentada en el Seminario sobre desarrollo local, democracia y ciudadanía. Montevideo 3-6 de julio 1996.

- Coraggio, J. (2001) *La promoción del desarrollo económico en las ciudades: el rol de los Gobiernos municipales*. Ponencia presentada en la reunión anual de trabajo Red N°5 URBAL – Montevideo 31 de mayo de 2001.
- Coraggio, J. (2003) *Las políticas públicas participativas: ¿Obstáculo o requisito para el Desarrollo Local?* Ponencia presentada en el II Seminario Nacional “Fortaleciendo la relación Estado-Sociedad Civil para el Desarrollo Local” CENOC-CEDES-UNGS 19 de noviembre 2003.
- Coraggio J. (2004) *La gente o el capital. Desarrollo local y la economía del trabajo*. Abya-Yala Quito- Ecuador (p.3 y 8).
- Díaz-Canel, M. (2012).”Hacia un mayor impacto económico y social de la educación superior”. En Revista Nueva Empresa-Universidad y Empresa, Vol. 8, No.1, pp. 3-10.
- Díaz-Canel, M. (2011). Palabras sobre desarrollo local pronunciadas en la reunión de trabajo del Programa Ramal GUCID. Seminario Pilotaje de Desarrollo Local con municipios seleccionados. 28 y 29 de enero
- Díaz, J. y Ascoli, J. (2006). *Reflexiones sobre el Desarrollo Territorial y Local. Guatemala*: Universidad Rafael Landívar p. 16 y 17
- Dutrénit, G., Arza, V. (2010).”Channels and benefits of interactions between public research organizations and industry: Comparing four Latin America countries”. Science and PublicPolicy, Vol 37, Nr 7, august ,pp 541-553
- Gallicchio, E. (2004). *El desarrollo local en américa Latina. Estrategia Política basada en la construcción de capital social*. Córdoba, Argentina: Ponencia presentada en el Seminario “Desarrollo con inclusión y equidad: sus implicaciones desde lo local mayo 2004 p.8.
- García, J.L., Fernández, A.,González, M., Montenegro, G., Sánchez, R.(2013). “ Innoestructuras para el desarrollo local”. En Revista Nueva Empresa-Universidad y Desarrollo Local, Vol. 9, No. 3, pp 10-17
- García, J. L., Fernández, A., González, M., Montenegro, G., Jover, J. (2014). “Impactos y proyecciones de la educación superior en el

- desarrollo local”. En Universidad, Conocimiento, Innovación y Desarrollo Local, Editorial Félix Varela, pp 41-54.
- Jensen, M.B., Johnson, B., Loren, E., Lundvall, B-A. (2007):”Forms of Knowledge and Modes of Innovation”. *ResearchPolice*, Vol 36, Nr 5, june
- Lage, A. (2012).” Las funciones de la ciencia en el modelo económico cubano” Revista TEMAS, No 69, pp31-46. Disponible en <http://www.temas.cult.cu>
- Lazo, C. (2002). *Modelo de Dirección del Desarrollo Local con enfoque estratégico experiencia en Pinar del Río*. Tesis de grado de Doctor Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría” Facultad de Ingeniería Industrial p.6
- Lundvall, B-A. (2000). “The learning economy: some implications for the knowledge base of health and education systems” In Knowledge management in the learning society, Ed. OECE, Paris.
- Lundvall, B-A. (2010):”National Systems of Innovation:Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning . London, Anthem
- Lundvall, B-A.( 2015):”From Innovation as an Interactive Process to the National Systems of Innovation in an era of Globalisation. Lessons for Enterprises, Universities and Public Police. Conferencia impartida en la Universidad de la Habana el 15-3-2015
- MES (2017). “Planificación estratégica 2017-2021”. Editorial Félix Varela, La Habana.
- Núñez, J., et al. (2008). “Universidad, innovación y sociedad”. En Cátedras de Integración Andrés Bello, No.4, Bogotá, pp. 123-188.
- Núñez, J., Hernández, J. L. (2013).”Educación superior y desarrollo local. Hacia los sistemas de innovación locales” En Nueva Empresa-Universidad y Desarrollo Local, Vol. 9, No. 3, pp.65-69.
- Núñez, J., et al. (2013). “Educación superior, innovación y desarrollo local”. En Revista Universidad de La Habana, No. 276, pp.137-162.

- ONU. (2015). Transformar nuestro mundo: la agenda 2030 de desarrollo sostenible. Recuperado de <http://research.un.org/es/docs/ga/quick/regular/70>
- PCC (2017). “Lineamientos de Política Económica y Social de Partido y la Revolución. Resolución VI Congreso PCC”. En <http://www.cubadebete.cu>
- PCC. (2017). Documentos del 7mo Congreso. Congreso PCC. Recuperado de <http://www.mes.gob.cu/es/documentos-vii-congreso-del-pcc>
- PNUD-MINREX (2014). “Plataforma articulada para el desarrollo territorial sostenible en Cuba”. Programa Marco, Habana, Cuba.
- Tello, M. (2006). *Las teorías del desarrollo económico local y la teoría y práctica el proceso de descentralización en los países en desarrollo*. Documento de trabajo 247 p. 73. Consultado el 5 de mayo de 2014 desde <http://www.pucp.edu.pe/economia/pdf/DDD247.pdf>
- Torres, C. (2016). *Modelo para la gestión de políticas territoriales de desarrollo local a escala municipal en Cuba*. Tesis de Grado Doctoral Universidad Pinar del Rio p.21
- Saborido, J. R. (febrero de 2018). *La universidad y la agenda 2030 de desarrollo sostenible en el centenario de la Reforma Universitaria de Córdoba. Visión desde Cuba*. Conferencia en el Congreso Internacional “Universidad 2018”, La Habana, Cuba.
- Saborido, J. (febrero de 2019). *La educación superior cubana como parte del sistema educativo. Articulación y calidad para el desarrollo*. Conferencia en el Congreso Internacional “Pedagogía 2019”, La Habana, Cuba.
- Sarmiento, Y.; González, I.; Pérez Y. (2015). *La competitividad territorial como insumo para la planificación*. Revista Cubana de Ciencias Económicas 1(3) Habana –Cuba
- UNESCO-IESALC y UNC. (2018). Conferencia regional de educación superior de América Latina y el Caribe. CRES (2018). Plan de acción 2018-2028. Recuperado de <https://www.utn.edu.ar/images/Secretarias/SGral/PropuestaPlanDeAccionCres2018.pdf>

UNESCO (2008). "Declaración de la conferencia regional de educación superior para América Latina y el Caribe. Cartagena, Colombia.

*Gestión universitaria del conocimiento y la innovación para el desarrollo local sostenible* ha sido maquetado con la plantilla EDU-NIV en *LibreOffice Writer*, tipos *Times New Roman* 10/12 y *Verdana* 11/24, en el mes de marzo de 2020.